

الأهداف الوظيفية المحتملة والنتائج التنظيمية لمنظمة الأغذية والزراعة

1- أعدت الإدارة هذه الوثيقة عن الأهداف الوظيفية المحتملة على أساس الإسهامات المقدمة أثناء اجتماع مجموعة العمل الأولى في 15/14 يوليو/تموز. والغرض من هذه الورقة هو دعم إجراء المزيد من النقاش بين الأعضاء بطرح صورة أوفى عن إطار النتائج التنظيمية تحت كل هدف من الأهداف الوظيفية، بما في ذلك إعطاء أمثلة للمؤشرات، إلى جانب تنقيح الوظائف الأساسية. ولعلنا نذكر أن الأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية والنتائج التنظيمية، تزود المنظمة بوسائل للإسهام بكفاءة وبصورة فعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- وقد اهتمت الإدارة في مراجعتها للأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية والمؤشرات بالعديد من المبادئ الأساسية التي نطرحها فيما يلي:

- ضرورة التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة العامة (الأهداف الوظيفية "Y") وغيرها من الأنشطة التعاونية والتنسيقية المرتبطة بتوفير البيئة اللازمة لعمل المنظمة لكي تقوم بعملها بصورة فعالة (الأهداف الوظيفية "X")؛
- ضرورة تحديد نتائج ومؤشرات واضحة وقابلة للقياس كلما كان هناك استخدام للموارد، وعلى الأخص لدعم الوظائف وهؤلاء الذين يديرون أو ينسقون المدخلات أو النهج الفنية؛
- ضرورة توفير نتائج ومؤشرات قابلة للقياس فيما يتعلق بالتطبيق الاستراتيجي والمنسق للوظائف الأساسية في مختلف أنحاء المنظمة؛
- ضرورة تجميع النتائج وتركيزها، حتى يمكن التصدي للمجالات التي اتضح للتقييم الخارجي المستقل أنها بحاجة إلى إدخال تحسينات.

أولاً- الوظائف الأساسية

3- يعتمد دعم المنظمة إلى الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية على تطبيق مجموعة مناسبة من وظائف المنظمة الأساسية. وتقوم هذه الوظائف على ولاية المنظمة وعلى مزاياها النسبية، التي تهتمدي بها المنظمة في عملها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية. وهذه الوظائف الأساسية والميزات النسبية، التي تمثل عنصراً حاسماً لنجاح المنظمة، تنفذ على جميع مستويات المنظمة وتتخلل جميع أهدافها الاستراتيجية. وفيما يلي نسخة معدلة لهذه الأهداف، مع مراعاة تعليقات مجموعة العمل الأولى يومي 14 و15 يوليو/تموز.

الوظائف الأساسية	
(أ)	وضع منظور بعيد الأجل في المجالات الواقعة ضمن ولاية المنظمة، إلى جانب قيادة عملية رصد وتقييم الاتجاهات على صعيد الأمن الغذائي والزراعة، ومصايد الأسماك والغابات، من أجل لفت انتباه المجتمع الدولي إلى عوامل الخطر الناشئة.
(ب)	التشجيع على توفير المعلومات والمعارف ونشرها واستخدامها بما في ذلك الإحصاءات.
(ج)	تيسير التفاوض بشأن الصكوك الدولية ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية ودعم عمليات وضع الصكوك القانونية الوطنية بالاقتران مع الترويج لتنفيذها.
(د)	وضع خيارات للسياسات والاستراتيجيات وتقديم المشورة.
(هـ)	تقديم الدعم الفني وتشجيع التغيير، وبناء القدرات المؤسسية المستدامة والفعالة، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الجديدة.
(و)	الاضطلاع بالدعوة والاتصال للترويج لاعتراف العالم بالإجراءات المطلوبة، واستقطاب التأييد للسياسات المناسبة في المجالات التي تدخل ضمن اختصاص المنظمة.
(ز)	العمل على أن تؤثر النهج المبتكرة والمشاركة بين التخصصات في أعمال المنظمة.
(ح)	العمل من خلال شراكات وتحالفات قوية حيثما يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات مشتركة.

ثانياً - الأهداف الوظيفية

4- تمت صياغة هدفين ذي طبيعة وظيفية لتغطية الأعمال الضرورية المتعلقة بتهيئة بيئة داعمة للمنظمة لكي تحقق النتائج التنظيمية الجوهرية بكفاءة وفعالية. ويعمل هذان الهدفان على تطبيق إطار للنتائج لدعم الوظائف والمجالات الحساسة للعمل المشترك، مثل النهج المتبعة على مستوى المنظمة بالنسبة للوظائف الأساسية، حيث لاحظ التقييم الخارجي المستقل ضرورة إدخال تحسينات ملموسة، وهو ما اعترفت به الإدارة.

5- والهدفان الوظيفيان اللذان تم تحديدهما، يرتبطان بما يلي:

- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن (الهدف الوظيفي X): ويغطي هذا الهدف مجموعة من المسائل المتعلقة بالحوكمة الداخلية (بما في ذلك الإشراف)، والعلاقات مع الجهات المانحة، وكفالة برنامج ووجود ميداني يتسم بالفعالية والكفاءة، والتعاون مع الأعضاء والشركاء الآخرين على المستويات العالمية والإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية، وتشجيع تطبيق النهج المشتركة بين التخصصات من أجل تحقيق نتائج، وكفالة نهج استراتيجية متسقة على مستوى المنظمة للوظائف الأساسية.

- الإدارة التي تتسم بالكفاءة والفعالية (الهدف الوظيفي Y): يرتبط هذا الهدف الوظيفي بالدعم الأساسي الذي يقدم إلى جميع الوحدات التنظيمية في ميادين المالية، والموارد البشرية، والإدارة، وخدمات البنية الأساسية، وسيكون بمثابة أساس لتحديد الفصل بين مخصصات الميزانية الإدارية ومخصصات الميزانية العامة في وثائق التخطيط مستقبلاً.

X- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن

القضايا والتحديات

تحتاج المنظمة أيضاً إلى العمل في بيئة متشابكة تتطلب التعاون الفعال مع مجموعة من العناصر الفاعلة. ولا بد من خدمة الأجهزة الرئاسية بصورة فعالة، وتنفيذ قراراتها بصورة شفافة وسريعة الاستجابة. ودور المنظمة في الدعوة لهذه الأمور، كما جاء في النصوص الأساسية، يعتمد على ثقافة اتصالات داخلية قوية وسياسات فعالة للاتصالات الخارجية. فالمنظمة تمارس مجموعة كبيرة من الأنشطة، بدءاً من نشر المعرفة الفنية إلى تشغيل مشروعات ميدانية ومشروعات للطوارئ. فالأعمال المشتركة بين التخصصات تنفذ عبر شبكة من المواقع الجغرافية (المقر، والمكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية، ومكاتب الاتصال) التي تتطلب الاهتمام اللائق بالأعمال المنسقة، مع السماح في الوقت نفسه بقدر كاف من الاستقلال الذاتي والاستجابة على جميع المستويات. وتعمل المنظمة مع العديد من الكيانات الأخرى، وعلى الأخص منظمات منظومة الأمم المتحدة. ويتيح ذلك فرصاً وتحديات للعمل معاً من أجل تقديم خدمات إلى البلدان الأعضاء بصورة أكثر فعالية تحت مظلة عملية الأمم المتحدة، وتقاسم الخدمات بهدف تقليل التكاليف الإدارية. وبالمثل، فإن وسائل العمل الأخرى بالنسبة للمنظمة، مثل الوظائف الأساسية، بحاجة إلى تنفيذها في إطار نهج استراتيجي شامل يركز على التنسيق والتحسين المستمر.

الافتراضات والمخاطر

إن الالتزام المستمر من جانب أصحاب الشأن برسالة المنظمة، وما يصاحبه من جو من الشفافية والثقة بين الدول الأعضاء والأمانة، هو نفس مستوى الثقة والشفافية التي تحكم العلاقات مع الشركاء ومصادر التمويل للبرامج الميدانية. ويظل عدم القدرة على التنبؤ بالمساهمات من خارج الميزانية، عقبة أمام تخطيط النتائج وتحقيقها.

النتائج التنظيمية

1X- التوجيه الفعال للمنظمة من خلال تعزيز الحوكمة على المستويين المركزي والإقليمي، مع كفاءة المشاركة الكاملة للأعضاء، والإشراف على أعمال المنظمة.

أمثلة للمؤشرات

- خطط عمل للمراجعة تقوم على تقدير مخاطر الإدارة.
- توفير وثائق لكل بند من جدول الأعمال الموضوعي باللغات المطلوبة في حدود التواريخ المحددة.
- الاتصال المستمر مع الممثلين الدائمين، بما في ذلك القيام بعدد من الزيارات إلى مواقعهم على الويب، وعقد حلقات عمل وجلسات إحاطة.
- توفير عمليات الترجمة الفورية والتحريرية والمصطلحات باللغات المختلفة في الاجتماعات.

2X- استناد عمل المنظمة في إطار جميع مصادر التمويل إلى إطار للنتائج إلى جانب خطط استراتيجية وتشغيلية تراعي الأبعاد العالمية والإقليمية، والإقليمية الفرعية، والقطرية، وتشمل الدروس المستفادة. وتتم تعبئة الموارد دعماً للنتائج المقررة وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.

أمثلة للمؤشرات

- النسبة المئوية للشعب التي لديها خطط تشغيلية تقوم على أهداف استراتيجية، وتشمل الدروس المستفادة من خلال الرصد والتقييم.
- النسبة المئوية للموارد المعبأة من خارج الميزانية دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومجالات التركيز المؤثرة أو أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.
- نسبة الموظفين المدربين على أساليب الإدارة على أساس النتائج.
- علاقة عمليات التخطيط البرمجية بالمكاتب اللامركزية (من خلال المسح).
- خطط التقييم التي تحدد عمليات التقييم الاستراتيجي على مستوى المنظمة والتغطية الكاملة للبرنامج الميداني.

3X- فرص لإضافة قيمة وزيادة التأزر عن طريق العمل والنهج المشتركة بين التخصصات والتخطيط لها وتحديد مواردها وتشجيعها.

أمثلة للمؤشرات

- النسبة المئوية لموارد الإدارات التي خصصها وأنفقها المديرون العامون المساعدون في الأنشطة المتداخلة.
- النسبة المئوية للمبالغ التي خصصها نائب المدير العام، والمعرفة بالعمل التي تتخطى الحدود المشتركة بين الإدارات.
- النسبة المئوية للمديرين الذين يتلقون تقديراً إيجابياً من نظام تقييم الأداء. بشأن الكفاءة فيما يتعلق بتشجيع العمل المشترك بين الوكالات.

4X- اتباع نهج مركز وفعال للدعوة والاتصال على مستوى المنظمة لإبقاء مسألة الجوع على رأس جدول الأعمال الدولي من أجل زيادة فهم الحاجة إلى الاستثمار في الزراعة والقطاع الريفي وتعميق الوعي بالمزايا النسبية للمنظمة.

أمثلة للمؤشرات

- النسبة المئوية للإدارات والأقاليم التي تتعاون بصورة إيجابية في وضع خطة للاتصالات على مستوى المنظمة.
- عدد البلدان التي تحتفل بيوم الأغذية العالمي.
- عدد التحالفات الوطنية ضد الجوع.
- مبادرات استقطاب التأييد التي تنفذ بالمشاركة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها.
- درجة التغطية الإعلامية للمطبوعات الرئيسية للمنظمة وتأثير هذه التغطية.

5X- تكوين شراكات وتحالفات رئيسية مع أصحاب الشأن الرئيسيين على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك من خلال مساهمة المنظمة بدور مستمر واستباقي في تحقيق اتساق السياسات والتنسيق في منظومة الأمم المتحدة.

أمثلة للمؤشرات

- عدد الشراكات الجديدة أو المتجددة منذ بدء الاستراتيجية الخاصة بالشراكات على مستوى المنظمة، على أساس المبادئ الإرشادية.
- وجود دليل على التعاون المعزز مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما وهما برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشأن التحديات الرئيسية التي تواجه التنمية في مجالات الأمن الغذائي والتنمية الريفية.
- تعزيز المشاركة في مبادرة التعاون فيما بين بلدان الجنوب، كما يصورها عدد الاتفاقيات الثلاثية الموقعة وعدد الخبراء والفنيين العاملين فيها.
- وجود دليل على زيادة المشاركة مع المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص.
- وجود معلومات مرتدة من المشاركة والإسهامات في تنسيق السياسات فيما بين وكالات الأمم المتحدة وآليات صنع القرار.

6X- وجود فعال يتسم بالكفاءة للمنظمة وتسليم البرامج على المستويات القطرية وشبه الإقليمية والإقليمية يدعم بناء القدرات ويتصدى للتحديات الإنسانية والإنمائية من خلال أطر للأولويات يتفق عليها بصورة مشتركة وتتماشى مع جداول الأعمال الإنمائية المرتبطة بها والالتزامات العالمية من جانب الدول الأعضاء والمنظمات الإقليمية فيها، وتتسق مع النهج المشتركة للأمم المتحدة.

أمثلة للمؤشرات

- عدد البلدان التي تعكس فيها طرائق التغطية القطرية (الاعتماد المتعدد (لممثليات المنظمة)، والمكتب الكامل، وغيرهما) المعايير المتفق عليها.
- النسبة المئوية لأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي تعكس التناسق مع إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية وغيره من أطر الأولويات القطرية والتركيز من أجل تدخلات المنظمة (عن طريق المسح).
- رضا أغلبية أصحاب الشأن (الحكومات والمنظمات الإقليمية وشبه الإقليمية) عن أداء المنظمة على المستويات القطرية وشبه الإقليمية والإقليمية، مقارنة بالمستويات المتفق عليها (عن طريق المسح).
- الدرجة التي تعكس بها أطر الأولويات وبرامج التعاون في المنظمة، الأولويات القطرية والإقليمية، والإطار الاستراتيجي للمنظمة والالتزامات العالمية للبلدان الأعضاء.
- نصيب أنشطة بناء القدرات والأنشطة الإنمائية في ظل إطار البرنامج الميداني للمنظمة.
- نصيب المشروعات والبرامج التي تحصل على دعم من المنظمة والدرجة والممولة في أطر الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، والبرامج والأنشطة المشتركة التي تحصل على دعم من الأمم المتحدة، إضافة إلى استراتيجيات المساعدات المشتركة بما في ذلك برامج الطوارئ والإحياء، أو غيرها من الأنشطة الميدانية المشتركة في منظومة الأمم المتحدة.
- مستوى الموارد المعبأة والمسلمة دعماً لأطر الأولويات المتفق عليها.
- نصيب المشروعات والبرامج التي تحققت مخرجاتها ونتائجها كما ورد في الاتفاقات وبالتكاليف المقدرة في البداية (بناء على تقييم متعمق لعينة من المشروعات).

7X- وضع استراتيجيات ومنهجيات وأدوات لإدارة المعرفة وبناء القدرات في المنظمة وتنفيذها من خلال الآليات المشتركة بين الإدارات، مع مراعاة العمليات الجارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل دعم الدول الأعضاء في جهودها الإنمائية.

أمثلة للمؤشرات

- عدد وحدات المنظمة التي تطبق نهج لبناء القدرات وإدارة/تبادل المعرفة، والمنهجيات والأدوات، على مستوى المنظمة، بما في ذلك ما يرتبط بها من الممارسات الموصى بها لتغيير الثقافة.
- المشاركة الإيجابية من جانب المنظمة في الآليات على صعيد منظومة الأمم المتحدة لوضع ومتابعة نهج محسنة لبناء القدرات.
- إقامة شراكات بين المنظمة وغيرها من المنظمات للنهوض بالتعاون وتقاسم المعرفة.

8X- إنشاء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات والمعارف، وإضافة قيمة من خلال إيجاد حلول لتكنولوجيا المعلومات/إدارة المعلومات، ومواءمة الخدمات مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

أمثلة للمؤشرات

- وضع استراتيجيات وخطط لتكنولوجيا المعلومات دعماً لأهداف وخطط عمل المنظمة التي وضعت بنجاح وتمت متابعتها في إطار آلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- عدد الخطوط التوجيهية التي نشرها المركز العالمي للمعلومات الزراعية.
- عدد المواقع على الويب التي تتسق مع الخطوط التوجيهية لإدارة المعلومات على مستوى المنظمة والنسبة المئوية لهذه المواقع.
- رضا المستخدمين عن فعالية الحلول التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات ومدى مواءمتها لاحتياجات المنظمة.
- النسبة المئوية للاتفاقات على مستوى الخدمات في خدمات تكنولوجيا المعلومات التي تلبى مستوى الخدمات المستهدف.

Y- الإدارة الفعالة والكفاءةالقضايا والتحديات

في أي مؤسسة، لا بد أن تستخدم دوائر التنظيم والإدارة أعلى مستويات الكفاءة والجودة. إذ لا بد من وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والمساءلة، لاسيما عندما تكون الموارد، والقرارات الخاصة باستخدامها، متمتعة بلامركزية متزايدة في الأماكن التي تنفذ فيها المشروعات والبرامج. كما أن المنظمة، بحكم طبيعتها كوكالة متخصصة في منظومة الأمم المتحدة، ينبغي أن يكون بمقدورها أيضاً اجتذاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية والحماس الجيد. ومن المتوقع أن تؤدي نتائج الاستعراض الجاري للأصول والفروع إلى تغييرات كبيرة في هياكل ونظم دعم الأعمال في المنظمة.

الافتراضات والمخاطر

المخاطر التالية موجودة بالفعل: عدم وجود تمويل مؤقت لتسديد تكاليف التحسينات في الخدمات الإدارية، والتغيير الفوري المتوقع قد يطغى على قدرة المنظمة على إدخال تعديلات، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من جانب الاتجاهات الإدارية المتحجرة والقصور الذاتي البيروقراطي.

النتائج التنظيمية

- 1Y- كفاءة الدقة وحُسن التوقيت في تسجيل المعلومات المالية في حسابات المنظمة، وضرورة توجيه النهج التي تركز على العملاء نحو حسم أي قضايا ناشئة مرتبطة بالسياسات والإجراءات المحاسبية.

أمثلة للمؤشرات

- تصديق المراجعة الخارجية بدون تحفظات على البيانات المالية الرسمية للمنظمة
- تطبيق استراتيجيات لزيادة معدلات الدول الأعضاء التي تسدد الاشتراكات المقررة في موعدها.
- تطبيق استراتيجيات تتولى بمقتضاها الدول الأعضاء تمويل الالتزامات الطويلة الأجل للمنظمة تمويلاً كاملاً.
- تحقيق الامتثال للمعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام في التقارير المالية الرسمية للمنظمة بحلول عام 2011.

2Y- تهيئة بيئة مواتية من خلال سياسات وممارسات الموارد البشرية لاجتذاب واستبقاء الموظفين من ذوي الكفاءة العالية وتعزيز التعلم وتنمية الأفراد وإدارة الأداء وتشجيع السلوك الأخلاقي.

أمثلة للمؤشرات

- نسبة الموظفين الذين يمثلون لدورة استعراض نظام تقييم الأداء، أي الالتزام بالأهداف ومؤشرات الأداء والاحتياجات الإنمائية التي يناقشها المشرف والموظفون والانتهاج من استعراض نهاية العام (بما في ذلك الحصول على معلومات مرتدة من العديد من الجهات).
- نسبة المدراء المشاركين في البرنامج القيادي والذين يكشفون عن تحسن في قدرتهم على الإدارة والقيادة مما سيستعرضه نظام تقييم الأداء.
- المدة الزمنية الفاصلة بين إصدار إعلانات عن وظائف شاغرة وقرار اختيار موظفي الفئة الفنية والفئات العليا، مع اهتمام خاص بالوقت اللازم لفحص المرشحين.
- نسبة الموظفين الذين ينقلون إلى مواقع أخرى ومدى تأثير هذه السياسة بصورة فعالة في زيادة فرص الاستفادة منهم وزيادة فرص ترقبهم.
- عدد البلدان الممثلة بصورة عادلة في التوزيع الجغرافي.
- نسبة الوظائف في الوظائف الفنية.

3Y- حصول المستعملين على خدمات الدعم الإداري والتنظيمي اللازم لكفاءة عمل المنظمة وفقاً لاتفاقات مستوى الخدمة التي تركز على النوعية وسرعة الاستجابة.

أمثلة للمؤشرات

- نسبة الخدمات التي تغطيها اتفاقات مستوى الخدمة.
- رضا العملاء عن حسن توقيت ودقة المعاملات التي يتم تجهيزها من خلال مركز الخدمات المشتركة؛
- نسبة موظفي مركز الخدمات المشتركة إلى مجموع عدد الموظفين المشمولين بالخدمة.

- رضاء العملاء عن البنية الأساسية وخدمات إدارة المرافق المقدمة (بما في ذلك النظافة والصيانة والراحة العامة).
- حُسن توقيت الاستجابة لطلبات إجراءات التوريد.